



OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Veera Pitkänen

**TYÖNANTAJABRÄNDIN HOUKUTTELEVUUS SOSIAALISESSA MEDIASSA
POTENTIAALISEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma
Toukokuu 2019

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
1.4	Tutkimuksen eteneminen	7
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	9
2.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	9
2.2	Tutkimus prosessina	10
3	TYÖNANTAJABRÄNDIN ULOTTUVUUDET	14
3.1	Työnantajabrändin määritelmä	14
3.2	Työnantajabrändäys	15
3.3	Työnantajabrändin houkuttelevuus	16
4	TYÖNANTAJABRÄNDI SOSIAALISESSA MEDIASSA.....	21
4.1	Sosiaalinen media viestintäkanavana.....	21
4.2	Työnantajabrändin houkuttelevuus sosiaalisessa mediassa.....	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
5.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymyksiin.....	25
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	27
5.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	29
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	30
	LÄHTEET	31

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen (mukaillen Salminen, 2011).	11
Kuvio 2. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004).	16
Kuvio 3. Työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentuminen.....	20
Kuvio 4. Työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentuminen sosiaalisessa mediassa.	24

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändiä ja sen houkuttelevuutta sosiaalisessa mediassa potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on rakentaa syvälinen ymmärrys siitä, millaisia ominaisuuksia työnantajabrändillä on, mitkä ominaisuudet luovat työnantajabrändistä houkuttelevan, ja millaisia mahdollisuuksia sosiaalinen media luo työnantajabrändin viestintään ja työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentumiseen. Tässä luvussa lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen, sekä perustellaan aiheen valinta ja ajankohtaisuus. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, ja keskeiset käsitteet. Lopuksi kuvataan tutkielman eteneminen.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Ihmisiä ja brändejä on jo varsin pitkään pidetty yrityksen tärkeimpinä resursseina ja kilpailuetuina. Ihmiset inhimillisenä pääomana, sekä brändit suhdepääomana ovat organisaatiolle ainutlaatuisia aineettomia voimavaroja, joita kilpailevien organisaatioiden on mahdotonta kopioida. Inhimillinen pääoma ja brändi edustavat kuitenkin eri tutkimusaloja. Siinä missä inhimillinen pääoma tunnetaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksista, brändi tunnetaan markkinoinnin tutkimuksista. Ambler ja Barrow (1996) esittelivät 1990-luvulla uudenlaisen teoreettisen viitekehyksen yhdistäen ensimmäisenä henkilöstöjohtamisen ja brändimarkkinoinnin näkökulmat. Brändin perinteisten kuluttajalähtöisten näkökulmien, tuote- ja yritysbrändien lisäksi liikkeenjohto onkin alkanut hyödyntää brändimarkkinoinnin mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen alueella ja työnantajakontekstissa (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004).

Kehittyneiden kansantalouksien dynaaminen ympäristö alati muuttuvine väestörakenteineen ja taloudellisine olosuhteineen on johtanut yhä kilpailullisempiin työmarkkinoihin (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Tällaiset muutokset pakottavat yrityksiä pohtimaan asemaansa työmarkkinoilla, sillä tulevaisuudessa kilpailu parhaista työntekijöistä tulee olemaan yhtä kovaa kuin kilpailu asiakkaista. Yrityksen eli työnantajan näkökulmasta muutos johtaa siis kohti myyjän markkinoita. (Franca & Pahor, 2012.) Ensiluokkaisten työntekijöiden houkuttelemiseksi on alettu tunnistaa

erilaisia strategisia investointeja, ja näin etenkin työnantajabrändäyksen suosio on kasvanut (Wilden ym., 2010). Yhä useammat organisaatiot panostavatkin siis erottautuvan ja houkuttelevan työnantajabrändin rakentamiseen tavoitellakseen parhaan työnantajan ja työpaikan titteliä ja siten lupaavimpia lahjakkuuksia työntekijöikseen (Backhaus & Tikoo, 2004; Kaur, Sharma, Kaur & Sharma, 2015; Mičík & Micudová, 2018). Mičík ja Micudová (2018) painottavat, että työnantajabrändillä erottautuminen tänä päivänä on koko ajan tärkeämpää kehittyvien maiden työllisyyden parantuessa ja työmarkkinoiden kilpailun kiristyessä.

Internetin aikakaudella kasvaneen Y-sukupolven osuus työvoimasta on tulevan vuosikymmenen vaihteessa valtava, mikä edellyttää yrityksiltä strategisia muutoksia työnantajabrändiin liittyvien toimien suhteen (Mičík & Micudová, 2018). Teknologian kehittyminen ja sosiaalisen median läsnäolo demografisten muutosten ohella luovat siten omat paineensa yrityksille, ja on selvää, että sukupolvien murros X-sukupolvesta huomattavasti erilaiseen diginatiiviin Y-sukupolveen vaatii yrityksiltä uudenlaista näkemystä viestintästrategioihinsa. Yksityishenkilöiden lisäksi sosiaalisesta mediasta onkin tullut merkittävä viestintäkanava myös yrityksille, ja Kaplanin (2015) mukaan sen tehokas hyödyntäminen tuo mahdollisuuksien mukana myös haasteita yrityksille. Sosiaalisten verkostosivujen, kuten LinkedIn:in, Facebookin ja Twitterin suosion kasvu tarjoaa yrityksille hyvän alustan työnantajabrändiviestintään ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen (Dutta, 2014).

Työnantajabrändin ja työnantajan houkuttelevuuden ollessa vielä varsin uusia ja kehittyviä käsitteitä akateemisessa tutkimuksessa (Berthon, Ewing & Hah, 2005), perustele tutkimusaiheen ajankohtaisuutta siis edelleen ilmiön asettaminen sosiaalisen median kontekstiin. Ilmiön tunnettuuden eksponentiaalisesta kasvusta kertovat myös hakukone Googlen hakutulokset aiheeseen liittyen. Googlen (2019) tulos hakulausekkeelle ”*Employer brand in social media*” 1990-luvun loppuun mennessä oli vain noin 25 400 tulosta. Vuoden 2009 loppuun mennessä vastaava hakulauseke tuotti noin 414 000 osumaa, ja vuoden 2018 loppuun mennessä osumien määrä oli kasvanut edelleen noin 21 miljoonaan.

Työnantajabrändiin, työnantajan houkuttelevuuteen ja sosiaaliseen mediaan liittyvää tutkimusta on tehty laajasti eri näkökulmista. Vaikka aiemmista tutkimuksista on löydettävissä yleistettävää teoriaa yksittäisten käsitteiden osalta, on työnantajabrändiä, työnantajan houkuttelevuutta ja sosiaalista mediaa yhdistävää tutkimusta vasta vähän saatavilla. Tutkimusaukoksi voidaan siis todeta *työnantajabrändin houkuttelevuuden ilmentyminen sosiaalisessa mediassa*. Seuraavassa alaluvussa esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, joilla tutkimusaukkoon pyritään vastaamaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändin houkuttelevuutta sosiaalisessa mediassa potentiaalisen työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa syvällinen ymmärrys siitä, mitkä tekijät luovat työnantajabrändistä houkuttelevan potentiaalisen työntekijän näkökulmasta, miten houkutteleva työnantajabrändi rakentuu sekä millaisia kontribuutioita sosiaalisella medialla on houkuttelevan työnantajabrändin rakentumisprosessissa. Rakentumisella viitataan houkuttelevan työnantajabrändin rakentumisprosessiin kaikkine vaiheineen ja ominaisuuksineen. Sosiaalista mediaa tarkastellaan houkuttelevan työnantajabrändin viestintäkanavana, jonka kautta yritys tavoittaa potentiaaliset työntekijät. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu sosiaalisessa mediassa?

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi päätutkimuskysymystä tuetaan ja rakennetaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

Millainen on houkutteleva työnantajabrändi?

Miten työnantajabrändiä viestitään sosiaalisessa mediassa?

Tutkimuskysymyksillä pyritään ohjaamaan tutkimusta kohti tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuskysymysten avulla pyritään saavuttamaan toivottu teoreettinen viitekehys, sekä löytämään konkreettisia vastauksia aiempien tutkimusten synteisistä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat *työnantajabrändi*, *työnantajan houkuttelevuus*, *sosiaalinen media* ja *potentiaalinen työntekijä*. Käsitteisiin palataan vielä luvuissa 3–4 avaten niiden taustaa ja suhdetta tutkimuksen teoriaan.

Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät *työnantajabrändin* toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokoelmana, jonka työllistyminen mahdollistaa ja työllistävä yritys identifioi. Tutkijoiden mukaan työnantajabrändin työntekijälle tarjoamat hyödyt rinnastavat perinteisen brändin kuluttajalle tuomia hyötyjä.

Berthon ym. (2005) kuvailevat *työnantajan houkuttelevuutta* potentiaalisen työntekijän näkeminä hyötyinä, jotka spesifissä organisaatiossa työskentely mahdollistaa. Tutkijoiden mukaan työnantajan houkuttelevuus voidaan nähdä edelleen työnantajabrändipääoman taustana: mitä houkuttelevampana potentiaalinen työntekijä näkee tietyn organisaation, sitä vahvempi organisaation työnantajabrändipääoma on. Ilmiön selkeyttämiseksi teorialuvuissa työnantajan houkuttelevuuteen viitataan käsitteellä *työnantajabrändin houkuttelevuus*.

Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni ja Pauwels (2013) määrittelevät *sosiaalisen median* viestintäsysteminä, jossa sosiaaliset toimijat kommunikoivat kahdensuuntaisesti. Teknisestä näkökulmasta sosiaalinen media voidaan määritellä Web 2.0:n ja käyttäjien luoman sisällön (*User Generated Content*) ideologian ja teknologian varaan rakentuvien Internet-pohjaisten applikaatioiden joukkona (Kaplan & Haenlein, 2010).

Potentiaalisella työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöitä, jotka ovat tai voisivat olla kiinnostuneita yrityksestä työnantajana ja joista vastaavasti yritys on tai voisi olla kiinnostunut työntekijänä.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Luvussa yksi lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite sekä sitä tukevat tutkimuskysymykset. Lisäksi perehdytään

tutkimuksen avainkäsitteisiin. Luvussa kaksi syvennyttään valittuun tutkimusmenetelmään ja itse tutkimusprosessin kulkuun tarkemmin.

Luvussa kolme perehdytään työnantajabrändiin ja sen houkuttelevuuteen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla. Luvussa syvennyttään käsitteiden teoreettiseen taustaan ja muodostetaan syntetisoitu päätelmä käsitteiden yhteydestä. Luvussa neljä perehdytään toisen alatutkimuskysymyksen kautta sosiaaliseen mediaan viestintäkanavana ja tarkastellaan houkuttelevan työnantajabrändin rakentumista tässä kontekstissa. Lopulta integroivan synteessin tuloksena muodostetaan uusi teoreettinen viitekehys työnantajabrändin houkuttelevuudesta sosiaalisessa mediassa.

Luvussa viisi vastataan tutkimuskysymyksiin ja käsitellään synteessin pohjalta muodostuneita johtopäätöksiä sekä teoreettisesta, että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään tutkimusta mahdollisesti koskevat rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa perehdytään valittuun tutkimusmenetelmään sekä itse tutkimusprosessin kulkuun. Ensin syvennyttään valitun tutkimusmenetelmän taustaan, esitetään perusteet tutkimusmenetelmän valinnalle ja tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää tämän tutkimuksen näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan toteutunutta tutkimusprosessia yksityiskohtaisesti.

2.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo olemassa olevia tutkimuksia, jolloin tutkimusten tulokset muodostavat perustan uusille tutkimustuloksille (Salminen, 2011). Salminen painottaa, että kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan toistettavaa, kriittistä arviointia, mitä termin englanninkielinen vastine ”literature review” selittää hieman paremmin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on siis kehittää ja arvioida jo luotua teoriaa rakentaen samalla uutta teoriaa. Kirjallisuuskatsaus auttaa hahmottamaan tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisesti. (Baumeister & Leary, 1997.)

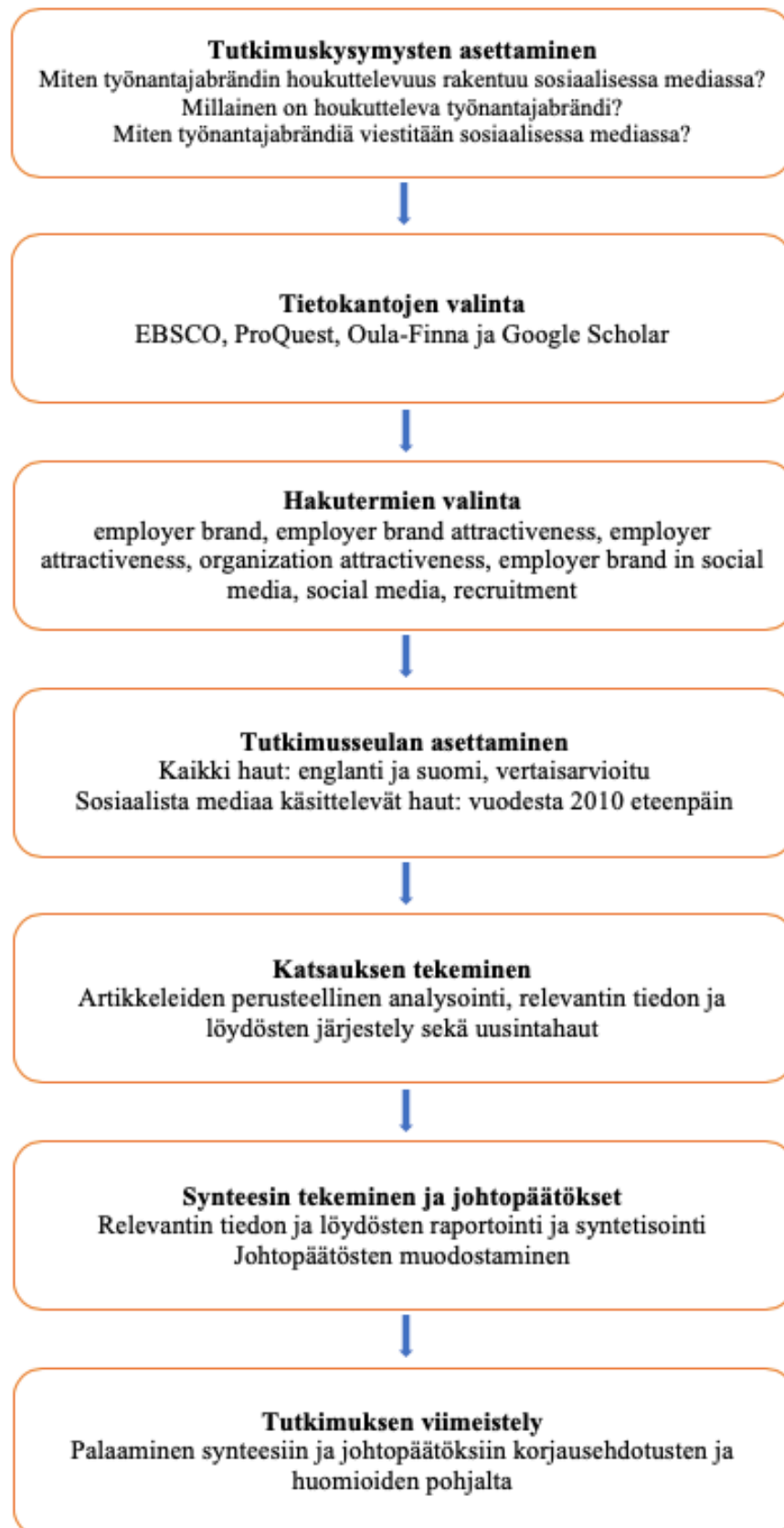
Salminen (2011) jakaa kirjallisuuskatsauksen kolmeen päätyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Näistä tyypillisin tekniikka on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka jakautuu edelleen narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. Tämä tutkimus toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena, sillä tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja olemassa olevan teorian kehittäminen, uuden teorian rakentamista unohtamatta.

Integroiva kirjallisuuskatsaus on arvioiva, kritisoiva ja syntetisoiva tutkimusmetodi, jonka avulla integroidaan tutkimusaihetta edustavaa kirjallisuutta uusien viitekehysten ja näkökulmien muodostamiseksi (Torraco, 2005). Integroiva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa erilaisin metodisin lähtökohdin tuotetun tutkimusaineiston hyödyntämisen ja tutkittavasta ilmiöstä saadaan siten suurempi otos kuin esimerkiksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Metodin avulla voidaan näin muodostaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen käsitys. (Salminen, 2011.)

Torracon (2005) mukaan integroivan kirjallisuuskatsauksen pyrkimyksenä voi olla uuden, kasvavan aiheen esille tuominen tai kehittyneen tutkimusaiheen vahvistaminen. Tässä tutkimuksessa pyrkimys painottuu hieman kypsyneen tutkimusaiheen vahvistamiseen ja kehittämiseen. Tutkimusaiheen kypsyystasosta riippuen integroivan kirjallisuuskatsauksen piirteissä ilmenee eroavaisuuksia. Kypsä tutkimusaihe edellyttää arvioivaa ja kritisoivaa lähestymistapaa sekä mahdollisesti käsityksen uudelleen muodostamista moninaisen tietoperustan pohjalta aiheen edelleen kehittyessä. Toisaalta tutkimusaiheen ollessa vasta tuore tai täysin uusi, tutkimuksen toteuttaminen voi vaatia kokonaisvaltaista käsitteellistämistä olemassa olevan kirjallisuuden synteetin pohjalta. Tutkimuksen tuloksena voi tällöin muodostua käsitteen viitekehyksen ensimmäinen tai alustava versio. (Torraco, 2005.) Tässä tutkimuksessa on pyritty soveltamaan edellä mainittuja lähestymistapoja perusteellisen tulkinnan saavuttamiseksi. Aiheen kypsyystasosta riippumatta tutkimuksen oletetaan tuottavan uutta perspektiiviä ilmiöön syntetisoidun mallin tai käsitteellisen viitekehyksen muodossa (Torraco, 2005).

2.2 Tutkimus prosessina

Salmisen (2011) mukaan integroiva kirjallisuuskatsaus mukailee prosessina hyvin paljon systemaattista kirjallisuuskatsausta. Prosessi alkaa tutkimuskysymyksen asettamisella ja etenee sitten tietokantojen ja hakutermien valintaan. Tämän jälkeen asetetaan tutkimusseulat, eli rajataan hakua valituin kriteerein. Aineistonkeruun jälkeen suoritetaan itse katsaus valitun aineiston pohjalta. Katsausta seuraa aineiston syntetisointi ja johtopäätösten muodostaminen. Lopulta tutkimus viimeistellään korjausehdotusten ja kommenttien pohjalta. Kuvioista 1 ilmenee tämän tutkimuksen toteutus. Prosessin eri vaiheita toistettiin useita kertoja parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen (mukaillen Salminen, 2011).

Tutkimusprosessi aloitettiin aihetta kuvaavien tutkimuskysymysten valitsemisella. Tutkimuskysymyksiksi muodostui yksi pää tutkimuskysymys ja kaksi sitä erittelevää ja tukevaa alatutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiä muodostamisen jälkeen aloitettiin aineiston keruu. Aineiston keruussa käytettiin pääasiassa Oulun yliopiston käytettävissä olevia sähköisiä EBSCO- ja ProQuest-tietokantoja sekä Oula-Finniaa. Näiden tietokantojen tukena hyödynnettiin Google Scholar -palvelua.

Aineistoa etsittiin useilla eri hakusanoilla ja -lausekkeilla sekä näiden erilaisilla yhdistelmillä. Tutkimuskysymysten näkökulmasta parhaiten tulosta tuottavia hakutermejä olivat *”employer brand”*, *”employer brand attractiveness”*, *”employer attractiveness”*, *”organization attractiveness”*, *”employer brand in social media”*, *”social media”*, *”social media marketing”* ja *”recruitment”*. Tutkimusmetodologiaan ja sen teoriaan liittyvää aineistoa etsittiin hakutermeillä *”literature review”* ja *”integrative literature review”*.

Tutkimuksen aineistoa seulottiin käytännön ja metodologian näkökulmasta. Kaikkia hakuja rajattiin tuottamaan vain englannin- ja suomenkielisiä osumia. Kriteerinä käytettiin myös aineiston julkaisuvuotta. Työnantajabrändiin ja sen houkuttelevuuteen liittyvissä artikkeleissa huomioitiin sekä vanhemmat että uudemmat artikkelit aina 1990-luvulta alkaen. Näin saatiin muodostettua kattava näkemys käsitteiden teoreettisesta taustasta ja niiden kehittymisestä. Sosiaalista mediaa käsittelevissä artikkeleissa painotettiin aineiston tuoreutta aiheen nopeasti muuttuvan luonteen vuoksi. Haussa rajattiin pois kaikki ennen vuotta 2010 ilmestyneet artikkelit, ja lisäksi kiinnitettiin huomiota artikkelin sisällön ja julkaisuvuoden suhteeseen. Esimerkiksi sosiaalisen median teoreettista taustaa käsittelevässä aineistossa huomioitiin myös aikaisemmat julkaisut, kun taas käytännönläheisemmissä artikkeleissa huomioitiin vain julkaisut vuoden 2015 jälkeen. Lisäksi kaikissa hauissa kriteerinä käytettiin vertaisarviointia, jolla varmistettiin aineiston laadukkuus.

Työnantajabrändiä, työnantajan houkuttelevuutta ja sosiaalista mediaa erillisinä aiheina käsitteleviä artikkeleita löytyi runsaasti. Hakutermin yhdistelmällä löydettiin artikkeleita hyvin eri näkökulmista. Hakutermin yhdisteleminen myös toisaalta rajasi osumien määrää, mikä osoitti etenkin tutkimusaiheen käsitteitä yhdistelevän aineiston puutteen. Aineiston keruussa painotettiin monipuolisuutta ja kattavuutta. Tämän vuoksi aineistoksi valittiin laajempaa teoreettista kokonais kuvaa edustavia artikkeleita

sekä tarkemmin rajattuja artikkeleita eri kontekstein. Artikkeleista valittiin relevanteimmat tutustumalla ensin artikkelin abstraktiin ja sen jälkeen kokonaisuuteen johtopäätöksineen. Artikkeleista huomioitiin myös tärkeät lähdeviittaukset ja lähdeluetteloista poimittiin merkittävimpiä artikkeleita mukaan prosessiin.

Valittu aineisto analysoitiin perusteellisesti tutustumalla aineistoon vaihe vaiheelta. Jokainen artikkeli luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan, minkä jälkeen perehdyttiin tutkimukseen, tutkimuksen mahdolliseen empiriaan ja tärkeimpiin löydöksiin. Aineistoista kerättiin muistiinpanoja ja muistiinpanojen pohjalta aineisto järjestettiin teemoittain. Osittaisesta ristiriitaisuudesta huolimatta kaikki löydökset huomioitiin ja ne koottiin yhteen alakysymysten avulla kriittistä näkökulmaa unohtamatta.

Aineiston synteesin pohjalta muodostettiin lopulta teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Aiempien teorioiden tärkeimmistä löydöksistä kehitettiin uusia malleja, joiden synteesinä muodostettiin uusi teoreettinen viitekehys työnantajabrändin houkuttelevuudesta sosiaalisessa mediassa. Tutkimus viimeisteltiin lopulta ohjaajan ja opponenttien korjausehdotuksiin ja huomioihin perustuen.

3 TYÖNANTAJABRÄNDIN ULOTTUVUUDET

Vanhat rekrytoinnin keinot organisaation potentiaalisten työntekijöiden tavoittamiseksi eivät nykyisessä alati muuttuvassa ympäristössä ole enää täysin riittäviä (Mičík & Micudová, 2018). Potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuus on tärkeä osa yrityksen rekrytointiprosessia, ja viimeisen vuosikymmenen aikana houkuttelevuutta on alettu luomaan työnantajabrändillä (Eger, Mičík & Řehoř, 2018). Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) mukaan työnantajabrändillä on valtava merkitys rekrytointiprosessissa ja tämän päivän työmarkkinoilla. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään syvemmin työnantajabrändin määrittelyyn, työnantajabrändäykseen sekä sen tuloksena muodostuvaan työnantajabrändin houkuttelevuuteen.

3.1 Työnantajabrändin määrittely

Työnantajabrändin käsite on lähtöisin 1990-luvulta, jolloin tutkijat Ambler ja Barrow (1996) yhdistivät henkilöstöjohtamisen ja brändimarkkinoinnin periaatteet. Tutkijat määrittelevät käsitteen perinteisen, kuluttajanäkökulmaisen brändin pohjalta. He kuvaavat työnantajabrändiä työllistymisen tarjoamana, toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen joukkona, jonka työllistävä yritys määrittelee. Tutkijat todistavat yhtäläisyyksiä kuluttajabrändin ja työnantajabrändin välillä siis toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kautta.

Työnantajabrändillä kuten kuluttaja- tai yritysbrändilläkin on lisäksi persoonallisuus, jota hyödyntäen se voidaan asemoida työmarkkinoilla. Vaikka työnantajabrändi markkinoidaan kuluttajabrändin tapaan tietylle segmentille (Ambler & Barrow, 1996), on huomattava, että siinä missä kuluttajabrändillä puhutellaan yrityksen ulkoisia asiakkaita, työnantajabrändillä puhutellaan lisäksi yrityksen sisäisiä asiakkaita. Työnantajabrändillä pyritään siis paitsi houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä, myös sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler ja Barrow (1996) kuvaavatkin työnantajabrändiä potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden mieliin muodostuvana yrityksen aineettomana varallisuutena, joka syntyy markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen toimien pohjalta.

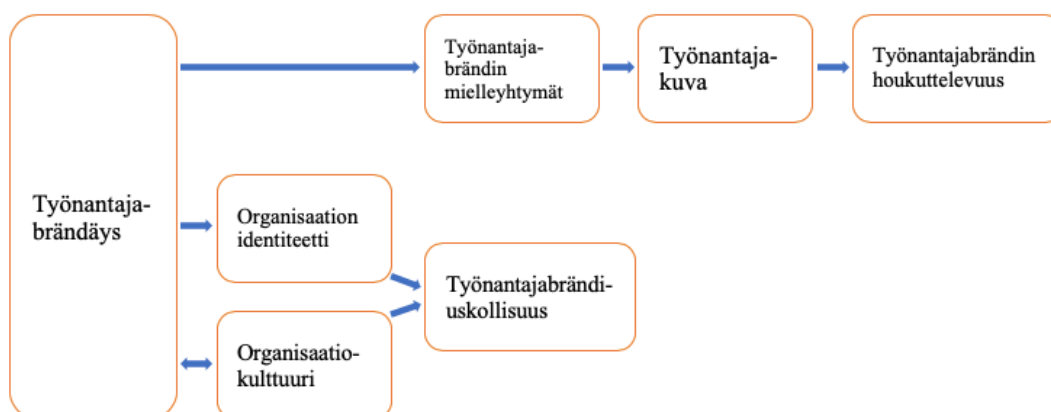
Työnantajabrändillä on myös brändipääoma. Työnantajabrändipääoma kannustaa potentiaalisia työntekijöitä hakemaan töitä yrityksestä ja saa nykyiset työntekijät pysymään yrityksessä. Työnantajabrändipääoma on työnantajabrändäyksen toimintojen tuottama haluttu tulos. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Amblerin ja Barrowin (1996) mukaan työnantajabrändipääoma voidaan nähdä organisaatiokulttuurin, organisaation identiteetin, sisäisen markkinoinnin ja yrityksen maineen synteessin tuloksena.

3.2 Työnantajabrändäys

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäys perustuu olettamukseen, että menestyksekkäät investoinnit inhimilliseen pääomaan luovat arvoa yritykselle ja näin edistävät yrityksen toimintaa. Myös Berthon ym. (2005) painottavat inhimillisen pääoman olevan yrityksen kilpailuedun perusta. Koska kilpailu työmarkkinoilla kiristyy ja tulevaisuudessa kilpailu erinomaisista työntekijöistä tulee olemaan yhtä kovaa kuin kilpailu asiakkaista, työnantajabrändäyksen merkitys jatkaa kasvuaan organisaatioiden pyrkiessä houkuttelemaan uusia lupaavia työntekijöitä ja sitouttamaan nykyistä henkilökuntaa (Eger ym., 2018).

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändi kuvaa yrityksen identiteettiä työnantajana ja työnantajabrändäys siten tunnistettavan ja ainutlaatuisen työnantajaidentiteetin rakentamisprosessia. Myös Sivertzen ym. (2013) määrittelevät työnantajabrändäyksen potentiaaliin ja nykyisiin työntekijöihin suuntautuvana työnantajaidentiteetin rakentamisprosessina, jonka tarkoituksena on erilaistaa työnantajabrändi kilpailijoihin nähden ja kasvattaa työnantajabrändin houkuttelevuutta. Työnantajabrändäys voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina, joka muodostuu työnantajabrändin arvolupauksesta sekä sen ulkoisesta ja sisäisestä markkinoinnista. Ulkoisen markkinoinnin tarkoituksena on vakiinnuttaa yrityksen asema haluttuna työnantajana (*employer of choice*) ja siten houkutella lupaavimpia potentiaaleja. Sisäisellä markkinoinnilla puolestaan pyritään luomaan henkilöstöstä ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitava. Työntekijöiden altistaminen työnantajabrändin arvolupaukselle kehittää ainutlaatuista organisaatiokulttuuria yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Backhausin ja Tikoon (2004) esittämän teoreettisen viitekehyksen (kuvio 2) mukaan työnantajabrändäys tuottaa ensisijaisesti arvoa työnantajabrändin miellelyhtyminä ja työnantajabrändiuskollisuutena. Ulkoisen markkinoinnin prosessissa työnantajabrändäys tuottaa työnantajabrändin miellelyhtymiä, jotka muovautuvat työnantajakuvaksi. Lopulta työnantajakuva ilmentää työnantajan eli työnantajabrändin houkuttelevuutta. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta työnantajabrändäys kehittää organisaation identiteettiä ja vuorovaikuttaa organisaatiokulttuurin kanssa. Työnantajabrändäyksen ja organisaatiokulttuurin vuorovaikutusta ilmentää kuvion kaksisuuntainen nuoli. Yhdessä organisaation identiteetti ja organisaatiokulttuuri edistävät työnantajabrändiuskollisuutta. Tutkimuksen kannalta ollaan kiinnostuneita työnantajabrändäyksen ulkoisen markkinoinnin prosessista, jonka tuloksena syntyy houkutteleva työnantajabrändi. Työnantajabrändin houkuttelevuuteen syvennyttään seuraavassa alaluvussa.



Kuvio 2. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004).

3.3 Työnantajabrändin houkuttelevuus

Nugrohon ja Liswandin (2018) tutkimuksen mukaan työnantajabrändin houkuttelevuudella on suora vaikutus potentiaalisen työntekijän aikeeseen hakea työtä. Jotta työnantajabrändillä voidaan vedota potentiaalsiin työntekijöihin, sen on siis oltava houkutteleva. Työnantajabrändin hyödyntämiseksi organisaation on ymmärrettävä työnantajabrändin houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät niiden ollessa

itse työnantajabrändin arvon perusta. Kilpaillakseen työmarkkinoilla menestyksekkäästi yrityksen lisäksi kyettävä myös integroimaan nämä ulottuvuudet omaan työnantajabrändiinsä. (Berthon ym., 2005.)

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändin houkuttelevuuden taustalla vaikuttavat työnantajabrändin luomat miellelyhtymät sekä työnantajakuva. Potentiaalisen työntekijän näkemät, spesifissä organisaatiossa työskentelyn mahdollistamat hyödyt ilmentävät työnantajabrändin houkuttelevuutta. On huomattava, että työnantajabrändin houkuttelevuuden piirteissä ilmenee kulttuurisia ja kansallisia eroja. (Berthon ym., 2005.) Koska erilaistaminen ja kohdentaminen liittyvät brändäykseen olennaisesti, on perusteltua olettaa, että työnantajabrändin houkuttelevuuden eroavaisuuksia voi ilmetä myös esimerkiksi eri sukupolvien tai koulutus- ja toimialojen välillä.

Työnantajabrändin houkuttelevuutta voidaan mitata ja havainnollistaa Berthonin ym. (2005) kehittämällä EmpAt -mittaristolla. Mittariston ulottuvuudet koostuvat viidestä eri päätekijästä, jotka pohjautuvat 25 tarkentavaan alatekijään. Päätekijöitä ovat kehittymisen arvo (*development value*), soveltuvuuden arvo (*application value*), taloudellinen arvo (*economic value*), kiinnostavuuden arvo (*interest value*) ja sosiaalinen arvo (*social value*). Syvällisen ymmärtämisen muodostamiseksi on syytä tarkastella mittariston päätekijöiden sisältöä tarkemmin. Berthon ym. (2005) määrittelevät mittariston viisi päätekijää seuraavasti.

Kehittymisen arvo selittää yksilön kiinnostusta työnantajaan, jolta saa kiitosta ja tunnustusta ja joka tukee oman arvon tunteen ja itsevarmuuden kehitystä ja lisäksi tarjoaa uraa kehittäviä kokemuksia ja ponnahduslaudan tulevaisuuden työelämää ajatellen. Soveltuvuuden arvo puolestaan selittää yksilön kiinnostusta työnantajaan, joka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää oppimaansa ja opettaa kollegoitansa asiakaslähtöisessä ja ihmisystävällisessä ympäristössä. Näillä arvoilla Berthon ym. (2005) selittävät Amblerin ja Barrowin (1996) toiminnallisen hyödyn näkökulmaa.

Taloudellinen arvo kuvaa yksilön kiinnostusta työnantajaan, joka tarjoaa keskiarvoa parempaa palkkaa, kompensatiopaketteja, työturvallisuutta ja mahdollisuuksia uralla

etenemiseen ylenemällä (Berthon ym., 2005). Taloudellinen arvo selittää Amblerin ja Barrowin (1996) taloudellisen hyödyn näkökulmaa.

Kiinnostavuuden arvo selittää yksilön kiinnostusta työnantajaan, joka tarjoaa innostavan työympäristön, uudenlaisia työtapoja ja hyödyntää työntekijöiden luovuutta korkealaatuisten ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Sosiaalinen arvo määrittää puolestaan yksilön kiinnostusta työnantajaan, joka tarjoaa hauskan ja onnellisen työympäristön, jossa työntekijöiden väliset suhteet ovat hyvät ja ilmapiiri on yhteisöllinen. (Berthon ym., 2005.) Nämä arvot selittävät Amblerin ja Barrowin (1996) psykologisen hyödyn näkökulmaa. Berthonin ym. (2005) luoma mittaristo ei ota kantaa eri päätekijöiden priorisoimiseksi, vaan antaa mahdollisuuden näiden päätekijöiden mittaamiseksi eri konteksteissa.

Lievensin ja Highhousen (2003) tutkimus puolestaan johdattelee työnantajabrändin houkuttelevuuden tärkeimpien tekijöiden jäljille. He jakavat työnantajan houkuttelevuuden markkinoinnin tutkimuksesta tutun viitekehyksen mukaan välineellisiin ja symbolisiin tekijöihin (*instrumental and symbolic factors of a brand*). Työnantajabrändin houkuttelevuuteen viittaavat välineelliset hyödyt kuvaavat työllistymisen tuottamia objektiivisia etuja, kuten palkkaa. Symboliset hyödyt kuvaavat puolestaan tunnepohjaisia kokemuksia. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Lievensin ja Highhousen (2003) mukaan juuri työnantajabrändin ja työnantajakuvan symboliset piirteet ovat potentiaalisien työntekijänsä vetoavia. Vaikka työnantajakuvaan vaikuttavat myös välineelliset piirteet, symbolisten piirteiden avulla voidaan korostaa niitä merkityksiä, joita potentiaaliset työntekijät assosioivat yritykseen. Symbolisilla tekijöillä voidaan näin luoda uniikki työnantajabrändi ja erottautua kilpailijoista. Erityisesti samalla toimialalla toimivien yritysten voi olla vaikeaa erottautua toisistaan ainoastaan välineellisillä tekijöillä. Symbolisia piirteitä korostamalla annetaan potentiaalisille työntekijöille siten mahdollisuus samaistua yritykseen.

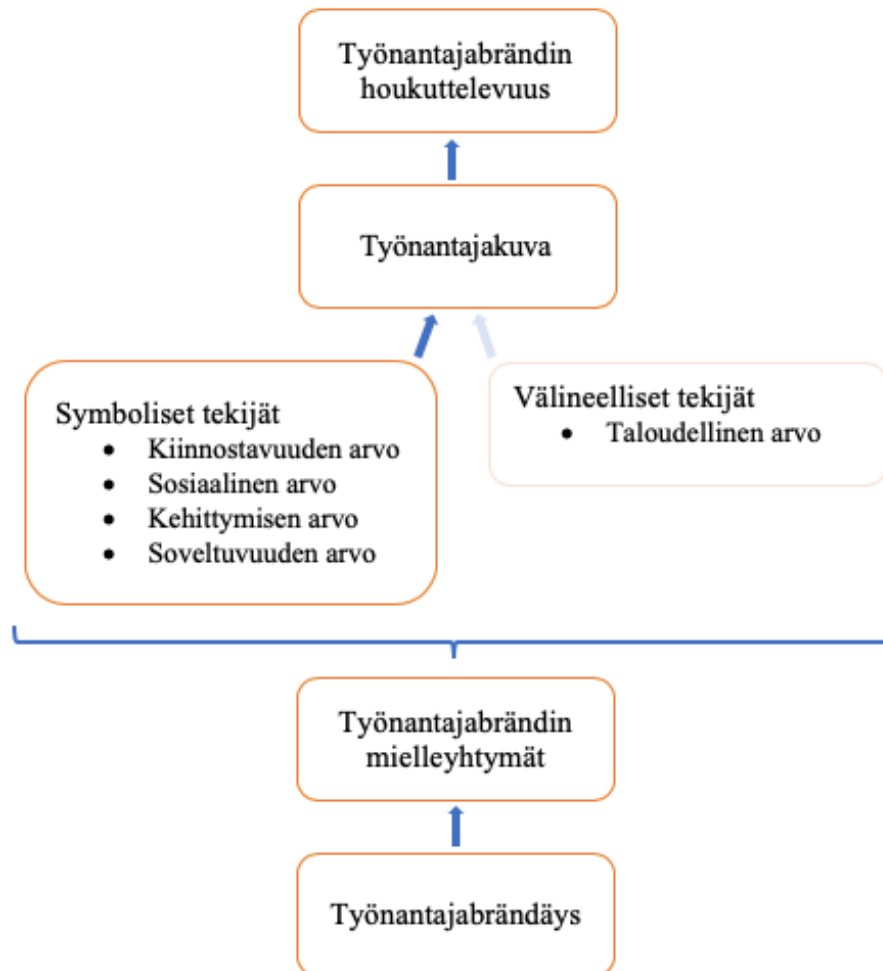
Lievensin ja Highhousen (2003) teoriaa tukee Sivertzenin ym. (2013) tutkimus, joka korostaa, että aineettomilla tekijöillä on potentiaalisten työntekijöiden kannalta merkittävin vaikutus houkuttelevan työnantajabrändin luomiseen. Myös Eger ym. (2018) kannustavat työnantajabrändin kehittämistä symbolisia piirteitä korostamalla sen sijaan, että painotettaisiin välineellisten piirteiden luomaa houkuttelevuutta.

Sivertzenin ym. (2013) mukaan erityisesti psykologisella arvolla, innovatiivisuuden arvolla ja soveltuvuuden arvolla on positiivinen yhteys yrityksen maineeseen ja siten työnantajan houkuttelevuuteen. Psykologinen arvo, innovatiivisuuden arvo ja soveltuvuuden arvo viittaavat innovatiivisiin mahdollisuuksiin, itseluottamuksen tunteeseen ja itsensä arvostamiseen, sekä yleiseen kasvuun, oppimiseen ja mahdollisuuteen hyödyntää tietotaitoa yksilönä. Myös Lievens ja Highhouse (2003) nostavat esiin itseilmaisun ja persoonallisuuden hyödyntämisen houkuttelevuuden innovatiivisuutta vaalivassa ympäristössä.

Vaikka työnantajan houkuttelevuutta käsittelevien tutkimusten löydöksistä löytyy paljon yhtäläisyyksiä, ilmenee niissä väistämättä myös eroavaisuuksia ja ristiriitaa. Eroavaisuuksia voidaan perustella ensikädessä tutkimusten toisistaan poikkeavilla konteksteilla. Sivertzenin ym. (2013) tutkimuksen mukaan sosiaaliselle ja taloudelliselle arvolle ei löydetä merkittävää suhdetta yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan. Sosiaalisen arvon kuvatessa aineettomia ominaisuuksia ja painottaessa työilmapiirin tärkeyttä, tulos on kiistämättä yllättävä. Tutkijoiden mukaan sosiaalisen arvon merkityksettömyyttä voi selittää se, että potentiaalisilla työntekijöillä on vaikeaa arvioida ja ennakoida suhteita työyhteisössä, jossa he eivät ole vielä mukana. Ristiriitaa edeltävään teoriaan symbolisten piirteiden priorisoinnista tuo myös Kaurin ym. (2015) tutkimus, jonka mukaan taloudellinen arvo on tärkein tekijä työnantajabrändin houkuttelevuudessa. Tutkimuksessa taloudellisen arvon lisäksi merkittävä suhde työnantajabrändin houkuttelevuuteen löytyi soveltuvuuden arvolta, sosiaaliselta arvolta ja innovatiivisuuden arvolta. Sen sijaan kehittymisen arvo ei ollut houkuttelevuuden kannalta yhtä tärkeässä roolissa.

Edellä kuvattujen tutkimusten valossa voidaan muodostaa päätelmä työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentumisesta (kuvio 3). Rakentumisella tarkoitetaan tässä työnantajabrändin houkuttelevuuden ominaisuuksia ja sen muodostumisen prosessia. Prosessi alkaa työnantajabrändäyksestä, jonka avulla luodaan potentiaaliselle työntekijälle työnantajabrändin miellelyhtymiä. Työnantajabrändin miellelyhtymistä muodostuu potentiaalisen työntekijän havaitsema työnantajakuva. Nämä työnantajakuvaan vaikuttavat työnantajabrändin miellelyhtymät voidaan nähdä symbolisina ja välineellisinä tekijöinä. Symbolisia tekijöitä ovat kiinnostavuuden arvo, sosiaalinen arvo, kehittymisen arvo ja soveltuvuuden arvo. Välineellisiä tekijöitä on puolestaan taloudellinen arvo. Symbolisten tekijöiden korostamiseksi välineelliset

tekijät on kuvattu mallissa haaleammalla värillä. Prosessin lopussa symbolisista ja välineellisistä tekijöistä muodostuva työnantajakuva ilmentää potentiaalisen työntekijän kokemaa työnantajabrändin houkuttelevuutta.



Kuvio 3. Työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentuminen.

4 TYÖNANTAJABRÄNDI SOSIAALISESSA MEDIASSA

Yritykset vuorovaikuttavat yhä enemmän sosiaalisessa mediassa yksityishenkilöiden kanssa. Tätä kautta sosiaalisen median potentiaalia työnantajabrändin ja työnantajakuva rakentamisessa sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa on alettu noteerata. (Dutta, 2014.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään sosiaalista mediaa viestintäkanavana sekä lopulta työnantajabrändin houkuttelevuutta sosiaalisessa mediassa.

4.1 Sosiaalinen media viestintäkanavana

Sosiaalisen median juuret ulottuvat 1960-luvun loppuun Internetin alkuaikoihin (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiaalinen media voidaan nähdä viestinnän ja myötävaikutuksen alustana (Dutta, 2014), sosiaalisten toimijoiden kahdensuuntaisen kommunikoinnin mahdollistavana viestintäsysteminä (Peters ym., 2013) ja Internet-pohjaisten applikaatioiden joukkona (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiaalisen median toimijoiden, eli käyttäjien luoma sisältö voidaan nähdä kaiken sosiaalisen median toiminnan summana. Kaplanin ja Haenleinin (2010) mukaan käyttäjien luoma sisältö on oltava julkisesti saatavilla, sen tuottaminen vaatii luovaa vaivannäköä, ja se luodaan ammattimaisten toimintojen ulkopuolella.

Kaplan ja Haenlein (2010) jakavat sosiaalisen median kuuteen pääryhmään sosiaalisen presenssin (*social presence*) ja median runsauden (*media richness*) sekä persoonan ulosannin eli esittäytymisen (*self-presentation*) ja paljastamisen (*self-disclosure*) mukaan. Pääryhmiä ovat yhteisprojektit (Wikipedia), blogit ja mikroblogit (Twitter), sisältöyhteisöt (YouTube), sosiaaliset verkostosivustot (LinkedIn), massiiviset monen pelaajan onlineroolipelit (World of Warcraft), sekä sosiaaliset virtuaalimaailmat (SecondLife). On selvää, että yrityksen näkökulmasta kaikki sosiaalisen median kanavat eivät ole yhtä hyödyllisiä. Yrityksen on löydettävä ne kanavat, joissa sen kohderyhmä eli potentiaaliset työntekijät ovat vuorovaikutteisesti läsnä.

Kaplan (2015) painottaa, että sosiaalinen media ei ole lainkaan ainoastaan nuorten ikäpolvien viihdyke, vaan se luo todellisia mahdollisuuksia ja haasteita myös yrityksille. Sosiaalinen media onkin päivä päivältä entistä tärkeämpi osa yrityksen viestintäkanavia (Peters ym., 2013). Perinteiseen mediaan verrattuna sosiaalisen

median dynaaminen, tasa-arvoinen, vuorovaikutteinen ja yhteenkytkävä ilmentyminen luo yritykselle haasteita hallita ja kontrolloida luotua ja jaettavaa sisältöä. Yrityksen oman presenssin lisäksi haasteita tuo myös saatavilla olevan massiivisen datamäärän hallinta. (Peters ym., 2013).

4.2 Työnantajabrändin houkuttelevuus sosiaalisessa mediassa

Potentiaaliset työntekijät luovat psykologisen yhteyden organisaatioon useiden eri informaatiolähteiden pohjalta muovautuvan työnantajakuvan kautta (Dutta, 2014). Työnantajabrändäyksessä ja rekrytointiprosesseissa hyödynnetään yhä enenevässä määrin sosiaalista mediaa (Kaur ym., 2015; Sivertzen ym., 2013). Yritykset käyttävät sosiaalista mediaa houkuttelevan työnantajabrändin viestimiseksi vaikuttaakseen potentiaalisen työntekijän ajatuksiin ja päätöksiin (Dutta, 2014). Sosiaalisen median eri kanavat ovatkin yksi tehokkaimmista keinoista työnantajabrändin välittämiseksi (Kaur ym., 2015), ja niillä on tärkeä rooli rekrytoinnin viestintäkanavana (Sivertzen ym., 2013). Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää paitsi aktiivisessa rekrytoinnissa, myös passiivisessa rekrytoinnissa välittäen houkuttelevaa työnantajabrändiä ja -kuvaa (Dutta, 2014). Sivertzenin ym. (2013) mukaan sosiaalisella medialla on positiivinen vaikutus yrityksen maineeseen ja sitä kautta työnantajabrändiin.

Sosiaalisen median kanavista erityisesti sosiaaliset verkostosivut, kuten LinkedIn ja Facebook ovat korostuvat tärkeimpinä viestintäkanavana. Näitä kanavia hyödyntävät yritykset koetaan kehittyneinä, innovatiivisina ja teknologian muutoksille avoimina. Sosiaalisten verkostosivujen lisäksi työnantajabrändiä vahvistavia viestintämuotoja ovat yrityksen verkkosivujen blogit ja mikroblogit, kuten Twitter. (Dutta, 2014.) Eräänlaiseksi blogin ja mikroblogin välimuodoksi olisi syytä ajatella myös Twitterin kaltaista Instagramia, jossa erityisesti Y-sukupolven läsnäolo korostuu.

Sosiaalista mediaa tulee hyödyntää kaksisuuntaisena viestintäkanavana yritykseen ja muihin potentiaalisia työntekijöitä kiinnostaviin aiheisiin liittyen (Kaur ym., 2015). Potentiaalisen työntekijän houkuttelemisen prosessi on verrattavissa kohdennettuun markkinointiin, jolloin työnantajabrändi ja työnantajakuva sekä työnantajan arvolupaus edesauttavat kiinnostuksen herättämisessä (Dutta, 2014). Duttan (2014) mukaan viestinnän kohdentaminen ja personoiminen on mahdollista jopa yksilötasolla sosiaalisen median vuorovaikutteisen luonteen vuoksi. Sosiaalisen median

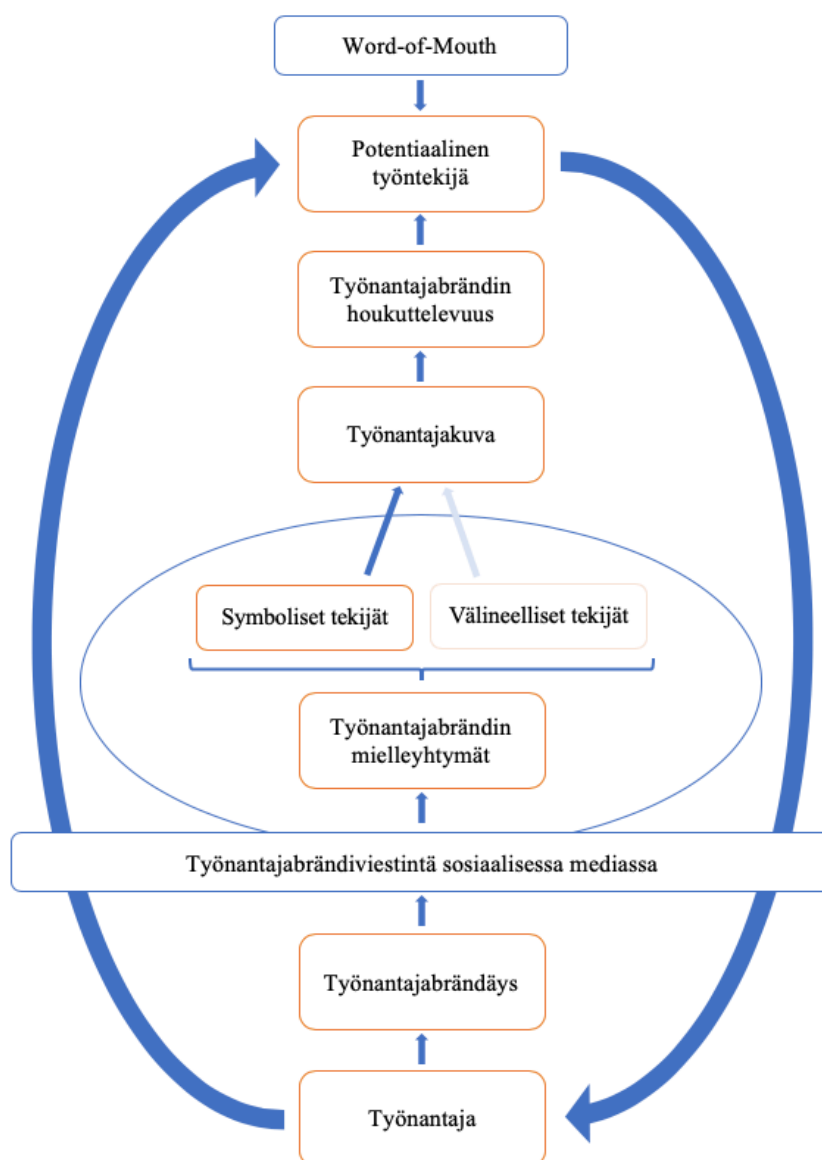
tehokkuutta voidaan lisätä siten keskittämällä sisältöä potentiaalisen työntekijän tärkeimpinä kokemuksiin työnantajan ominaisuuksiin (Sivertzen ym., 2013). Sisältöä voidaan jakaa esimerkiksi yrityksen tapahtumista, saavutuksista, palkinnoista ja kunnianosoituksista, työntekijöiden kunnianosoituksista ja tarinoista, sekä yrityskulttuurin ilmentymisestä (Dutta, 2014).

Siinä missä perinteinen media on helpommin kontrolloitavissa, sosiaalisella medially on kuitenkin tasa-arvoinen luonne, jonka vuoksi työnantajabrändi on sisimmältään kehen tahansa sosiaalisen median toimijaan tai solmukohtaan verrattavissa (Peters ym., 2013). Tasa-arvoisesta luonteesta huolimatta potentiaaliset työntekijät vaikuttavat erityisesti referenssiryhmiensä, eli samassa asemassa olevien yksilöiden kautta poimitusta informaatiosta. Vertaiskommunikoinnin merkitystä ei pidä siten unohtaa sosiaalisen median kautta tapahtuvassa työnantajabrändiviestinnässä. (Dutta, 2014.) Tätä teoriaa vahvistaa myös kuluttajamarkkinoinnista tuttu word-of-mouth -viestintä. Schivinskin ja Dabrowskin (2016) mukaan brändiviestintä on tehokkaampaa kuluttajalta kuluttajalle, eli työnantajabrändinäkökulmasta potentiaaliselta työntekijältä toiselle tapahtuvana. Sosiaalisen median työnantajabrändiviestintä ei siis ole vain yrityksen ja potentiaalisen työntekijän vuorovaikutusta, vaan myös potentiaalisten työntekijöiden välistä kommunikointia.

Duttan (2014) mukaan sosiaalista mediaa tulisi ajatella kanavana, jota voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, vuorovaikutteisen viestinnän luomisessa potentiaalisten työntekijöiden kanssa sekä työnantajabrändin ja yrityksen maineen hallinnoinnissa. Aiempien tutkimuksien valossa voidaan nostaa työnantajabrändiviestinnän kannalta tärkeimpiä seikkoja. Toimiva työnantajabrändiviestintä tapahtuu sosiaalisten verkostosivujen (Facebook ja LinkedIn), yrityksen verkkosivun blogien ja mikroblogin (Twitter) kautta. Viestinnän sisältö on kohdennettua ja se välittää yrityksen arvolutausta sekä muita ominaisuuksia, joihin potentiaalinen työntekijä voi samaistua. Työnantajabrändiviestintä on kahdensuuntaista yrityksen ja potentiaalisen työntekijän vuorovaikutusta ja siihen vaikuttaa myös potentiaalisten työntekijöiden välinen vuorovaikutus eli word-of-mouth.

Teorioiden integroivan synteessin lopputuloksena voidaan muodostaa kuvion 4 mukainen teoreettinen viitekehys työnantajabrändin houkuttelevuudesta sosiaalisessa mediassa. Mallissa työnantajabrändäys lähtee työnantajan toimesta kohti potentiaalista

työntekijää. Sosiaalisen median työnantajabrändiviestintä syntyy työnantajabrändäyksen aloitteesta ja se toteutuu työnantajan ja potentiaalisen työntekijän kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta kuvataan kehänuolilla. Viitekehyksessä sosiaalisen median työnantajabrändiviestinnällä saadaan aikaan työnantajabrändin symbolisia ja välineellisiä miellelyhtymiä, jotka muodostavat työnantajakuva. Symbolisia tekijöitä korostetaan edelleen kuvaamalla välineellisiä tekijöitä haaleammalla värillä. Työnantajakuva ilmentää edelleen potentiaalisen työntekijän kokemaa houkuttelevaa työnantajabrändiä. Potentiaalisten työntekijöiden välinen word-of-mouth-viestintä on huomioitu potentiaalisen työntekijän ajatuksiin vaikuttavana tekijänä.



Kuvio 4. Työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentuminen sosiaalisessa mediassa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset vastaten samalla tutkimuskysymyksiin. Aluksi vastataan alatutkimuskysymyksiin, minkä jälkeen esitetään vastaus päätutkimuskysymykseen. Teoreettisten johtopäätösten lisäksi syvennyttään tutkimuksen liikkeenjohdolliseen kontribuutioon. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja rajoituksia, sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa syvälinen ymmärrys siitä, millainen on houkutteleva työnantajabrändi, ja miten se rakentuu sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan päätutkimuskysymyksen avulla:

Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu sosiaalisessa mediassa?

Johtopäätösten havainnollistamiseksi ja perustelemiseksi päätutkimuskysymykseen vastataan purkamalla ensin avustavat alatutkimuskysymykset:

Millainen on houkutteleva työnantajabrändi?

Miten työnantajabrändiä viestitään sosiaalisessa mediassa?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Millainen on houkutteleva työnantajabrändi?*” löydettiin vastaus Backhausia ja Tiikota (2004) mukailevan työnantajabrändäyksen viitekehyksen pohjalta (kuvio 2, s. 16), jossa työnantajabrändin houkuttelevuus muodostuu työnantajabrändäyksen prosessin tuloksena työnantajabrändin miellelyhtymien ja niistä muodostuvan työnantajakuvan kautta. Kuten tutkimuksessa todettiin, työnantajabrändäyksen tavoitteena on luoda houkutteleva ja erottuva työnantajabrändi (Sivertzen ym. (2013). Työnantajabrändin houkuttelevuuden todettiin muodostuvan pääasiassa symbolisista ja toissijaisesti välineellisistä tekijöistä. Työnantajabrändin houkuttelevuuden ominaisuuksia voidaan kuvata Berthonin ym. (2005) mukaan kiinnostavuuden arvolla, sosiaalisella arvolla, kehittymisen arvolla, soveltuvuuden arvolla sekä taloudellisella arvolla. Näistä

arvoista neljää ensimmäistä eli siis symbolisia tekijöitä korostamalla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan omalla työnantajabrändillään. Tärkeimpänä löydöksenä eri teorioiden synteisiin pohjautuen muodostettiin malli, jossa houkutteleva työnantajabrändi rakentuu työnantajabrändäyksen tuloksena työnantajabrändin symbolisten ja välineellisten miellelyhtymien sekä työnantajakuvan kautta (kuvio 3, s. 20). Mallissa työnantajabrändäys tuottaa potentiaaliselle työntekijälle työnantajabrändin miellelyhtymiä, jotka voidaan jakaa symbolisiin ja välineellisiin tekijöihin. Symboliset tekijät edesauttavat työnantajabrändin houkuttelevuuden luomista, sillä ne edustavat potentiaalisen työntekijän tunnepohjaisia kokemuksia ja antavat mahdollisuuden samaistua yritykseen psykologisella tasolla. Työnantajabrändin miellelyhtymät muovautuvat edelleen potentiaalisen työntekijän kokemaksi työnantajakuvaksi, joka lopulta ilmentää työnantajabrändin houkuttelevuutta.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten työnantajabrändiä viestitään sosiaalisessa mediassa?*” saatiin vastaus tarkastelemalla sosiaalista mediaa houkuttelevan työnantajabrändin viestintäkanavana. Tärkeimpänä löydöksenä todettiin, että työnantajabrändin viestiminen sosiaalisessa mediassa toteutuu vuorovaikutuksessa yrityksen ja potentiaalisen työntekijän välillä. Tällöin työnantajabrändi on potentiaaliseen työntekijään verrattava toimija. Yrityksen ja potentiaalisen työntekijän tasa-arvoisesta asemasta huolimatta potentiaaliset työntekijät vakuuttuvat referenssiryhmiensä vertaiskommunikoinnista kuitenkin paremmin kuin yritykseltä tullee viestinnästä. Tästä syystä työnantajabrändiviestinnän lisäksi painotetaan potentiaalisten työntekijöiden välistä word-of-mouth-viestintää. Kaplanin ja Haenleinin (2010) sosiaalisen median pääryhmiin viitaten potentiaaliset työntekijät tavoitetaan parhaiten sosiaalisten verkostosivujen, sekä yrityksen verkkosivujen blogien ja mikroblogin kautta. Tärkeimpinä yksittäisinä kanavina työnantajabrändin viestimisessä korostetaan Facebookia, LinkedIn:iä sekä Twitteriä. Toimiva työnantajabrändin viestintä toteutuu kuluttajamarkkinoinnin tapaan kohdennettuna korostaen niitä työnantajakuvan ominaisuuksia, joihin potentiaalinen työntekijä voi samaistua.

Alatutkimuskysymysten avulla päästiin kiteyttämään vastaus päätutkimuskysymykseen ”*Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu sosiaalisessa mediassa?*”. Luvuissa kolme ja neljä kehitettyjen teoriasynteesien

pohjalta päädyttiin muodostamaan kuvion 4 (s. 24) mukainen teoreettinen viitekehys työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentumisesta sosiaalisessa mediassa. Potentiaalisen työntekijän kokema työnantajabrändin houkuttelevuus kumpuaa yrityksen työnantajabrändäyksestä. Työnantajabrändäyksestä lähtevä sosiaalisen median työnantajabrändiviestintä on vuorovaikutteista kommunikointia yrityksen ja potentiaalisen työntekijän välillä, mitä kuvataan viitekehysten kehänuolilla. Houkuttelevan työnantajabrändin rakentumista tuetaan painottamalla symbolisia piirteitä korostavia työnantajabrändin mielleyhtymiä. Tätä kautta työnantajabrändin mielleyhtymillä saadaan luotua erottuva työnantajakuva ja edelleen houkutteleva työnantajabrändi. Potentiaalisen työntekijän ajatuksiin vaikuttaa myös word-of-mouth-viestintä, joka on huomioitu viitekehyksessä potentiaalisen työntekijän yläpuolella. Tämä integroivan synteessin tuloksena muodostettu teoreettinen viitekehys pohjautuu pitkälti Backhausin ja Tikoon (2004) ja Berthonin ym. (2005) teorioihin työnantajabrändistä ja sen houkuttelevuudesta sekä Duttan (2014) löydöksiin sosiaalisen median työnantajabrändiviestinnästä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin siis muodostettua aiempien tutkimusten pohjalta uusi teoreettinen viitekehys. Mahdollisimman kattavan ja yleistettävän tutkimustuloksen aikaansaamiseksi tutkimuksessa on integroitu useita eri teorioita pohjautuen sekä kvalitatiivisiin että kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Siinä missä aiemmat tutkimukset tarkastelevat työnantajabrändiä, työnantajabrändin houkuttelevuutta tai sosiaalista mediaa yksittäisinä aiheina, tämä tutkimus rakentaa käsitteistä yhtenäisen kokonaisuuden, joka kuvastaa houkuttelevan työnantajabrändin rakentumista sosiaalisessa mediassa. Työnantajabrändiin ja työnantajabrändin houkuttelevuuteen liittyvien tutkimusten löydöksissä oli paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös kontekstisidonnaista ristiriitaa. Uuden viitekehysten esittämisellä pyrittiin selkeyttämään ja integroimaan aiemmin esitettyjä teorioita kriittisestä näkökulmasta.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Työnantajabrändäys on kriittinen tekijä kilpailuedun saavuttamiseksi erityisesti tietointensiivisissä yrityksissä (Sivertzen ym., 2013). Sosiaalisessa mediassa houkuttelevan työnantajabrändin luominen ja vahvistaminen vaatii prosessin syvällistä ymmärtämistä. Koska työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttaa tavoite saavuttaa potentiaaliset ensiluokkaiset työntekijät, työnantajabrändäys tulisi nähdä rekrytoinnin

kokonaisvaltaisena strategiana. Houkuttelevan työnantajabrändin saavuttamiseksi työnantajabrändäys on liitettävä lisäksi yrityksen markkinointi- ja ydinstrategioihin (Kaur, ym., 2015).

Menestyvän työnantajabrändin on oltava houkutteleva (Moroko & Uncles, 2008). Työnantajabrändin houkuttelevuutta ilmentää potentiaalisen työntekijän päätös osallistua yrityksen rekrytointiprosessiin (Eger, ym., 2018). Kuten kuluttajamarkkinoinnissakin, myös työmarkkinakontekstissa on tärkeää tunnistaa työnantajabrändin kohderyhmä. Houkuttelevan työnantajabrändin rakentamiseksi on hahmotettava yrityksen kohderyhmänä olevien potentiaalisten työntekijöiden arvostamat työnantajan ominaisuudet ja piirteet. Jotta samaistuminen ja houkuttelevuuden luominen on mahdollista, arvojen on kohdattava läpi prosessin aina yrityksestä potentiaaliseen työntekijään.

Sosiaalinen media on yksi tärkeimmistä henkilöstöhallinnon kykyjen etsinnän ja sitouttamisen strategisista työkaluista (Kaur ym., 2015). Houkuttelevuutta luovien työnantajabrändin piirteiden lisäksi on tunnistettava ne kanavat, joiden kautta kohderyhmänä olevat potentiaaliset työntekijät tavoitetaan. Työnantajabrändin kannalta tehokkaimpia kanavia ovat aiemmin mainitut Facebook, LinkedIn, Twitter sekä yrityksen verkkosivut ja blogit. Näiden sosiaalisen median kanavien kautta työnantajabrändiä voidaan viestiä korostamalla samaistuttavia arvoja ja ominaisuuksia.

Työnantajabrändin viestinnässä tulee keskittyä työnantajakuvaan tukevien työnantajabrändin miellelyhtymien luomiseen. Johdon on ymmärrettävä yrityksen asema potentiaalisen työntekijän kaltaisena sosiaalisena toimijana ja muodostettava vuorovaikutteinen suhde kohderyhmäänsä. Vertaisviestintää potentiaalisten työntekijöiden välillä voi tapahtua myös kohderyhmän ulkopuolelta tulevilta toimijoilta. Yrityksen vaikuttaminen word-of-mouth-viestintään on rajallista, mutta mahdollista esimerkiksi herättämällä keskustelua työnantajabrändiä tukevalla sisällöllä.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Myös kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin voidaan soveltaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta tuttuja validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimustulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus vastata. Validiteetti voidaan jakaa edelleen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen sisäiseen loogisuuteen ja ristiriidattomuuteen, eli tulosten on oltava loogista seurausta aineistosta ja teorioista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 254–255.) Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi tutkimuksen aineisto on rakennettu monipuolisesti eri teorioita ja näkökulmia esittäivistä artikkeleista. Tämän tutkimuksen tulos syntyi perusteellisen aineiston tulkinnan, analysoinnin ja synteesin pohjalta, ja se vastaa lisäksi asetettuun aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen sisäisen validiteetin voidaan siten todeta olevan hyvä.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan tulkinnan yleistettävyyttä muihin kuin tutkittuun tapaukseen (Koskinen ym., 2005, s. 254). Tutkimusaihe on hyvin tarkasti rajattu, mutta tutkimustuloksella ei ole selkeää kontekstisidonnaisuutta esimerkiksi tiettyyn toimialaan tai yrityksen kokoluokkaan. Kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, työnantajabrändin houkuttelevuuden symbolisten ja välineellisten tekijöiden priorisoinnissa voi kuitenkin ilmetä kontekstisidonnaisia eroavaisuuksia. Tältä osin tutkimusta ei voida siis todeta täysin yleistettäväksi, vaikka tutkimustuloksen ulkoinen validiteetti on muutoin varsin hyvä.

Reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen ristiriidattomuutta, yhdenmukaisuutta, tarkkuutta ja toistettavuutta (Koskinen ym., 2005, s. 255). Reliabiliteettia voidaan arvioida ensisijaisesti tarkastelemalla lähteiden monipuolisuutta ja tutkimustuloksen toistettavuutta. Tämän tutkimuksen tulos on muodostunut läpi prosessin kantavan perustelevan harkinnan kautta, joten sama tutkimustulos voitaisiin saada tutkimalla aihetta uudestaan. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan siis pitää hyvänä.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on kuitenkin kritisoitu. Laadullisen tutkimuksen arviointiin on ehdotettu luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden käsitteitä. (Koskinen ym., 2005, s. 257.) Arviointikriteereihin peilaten tutkimuksen luotettavuutta perustelea aktiivinen ja

jatkuva vertaisarviointi usean eri arvioijan toimesta tutkimusprosessin aikana. Luotettavuutta rajoittaa kuitenkin yhden menetelmän valinta useamman menetelmän sijaan. Siirrettävyyttä ja riippuvuutta voidaan pitää yleisesti ottaen hyvinä, sillä tutkimuskohteen kuvaus on kattavan luonteensa ansiosta siirrettävissä, ja muilla tutkijoilla on mahdollisuus arvioida tutkimusta menetelmän läpinäkyvyyden vuoksi. Tutkimuksen vahvistettavuutta kuvaa tutkimuksen johdonmukainen eteneminen, joka perustelee tehtyjen päätelmien oikeutusta.

Tutkimuksen kriittisimpinä rajoituksina voidaan pitää aikaresurssia sekä ennalta asetettuja vaatimuksia tutkimuksen laajuudesta. Tutkimuksen toteutukseen käytetty tutkimusaika on suhteellisen lyhyt, mikä osaltaan rajoittaa tutkittavan aiheen kehittämistä sekä abstraktilla, että konkreettisella tasolla. Tutkimuksen kannalta relevanttia aineistoa löytyi lopulta melko rajallisesti ja etenkin laajempien pohjateosten puutteellisuus toi haasteita. Lisäksi tutkimus päätettiin toteuttaa kirjallisuuskatsauksena, joten tutkimuksen pohjalta muodostunutta teoreettista viitekehystä ei pystytty vahvistamaan empiirisillä johtopäätöksillä. Tutkimuksen rajoituksista huolimatta tutkimuksen tavoite saavutettiin.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Edellä avattujen rajoitusten perusteella tutkimukselle voidaan esittää jatkotutkimusehdotuksia. Tämän tutkimuksen tulos antaa relevantin teoreettisen viitekehyksen houkuttelevan työnantajabrändin rakentumisesta sosiaalisessa mediassa. Muodostetun viitekehyksen soveltaminen empiiriseen tutkimukseen olisi perusteltua viitekehyksen vahvistamiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi tutkimusta voitaisiin kehittää rajaamalla kontekstia esimerkiksi tietyn toimialan tai yrityksen kokoluokan mukaan.

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi on valittu potentiaaliset työntekijät, eli houkuttelevan työnantajabrändin tarkastelu sosiaalisessa mediassa rajoittuu ulkoiseen markkinointiin. Houkuttelevalla työnantajabrändillä on kuitenkin vaikutusta myös nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa. Perusteltua olisi siten liittää mukaan myös ilmiön jatkuvuus yrityksen sisäisen markkinoinnin osalta. Kuten tutkimuksen alussa todettiin, työnantajabrändi, työnantajabrändin houkuttelevuus ja sosiaalinen media ovat varsin tuoreita tutkimusaiheita, joiden kypsyminen vaatii vielä laajaa tutkimusta.

LÄHTEET

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Dutta, D. (2014). Tweet your tune — social media, the new pied piper in talent acquisition. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(3), 93–104.
- Eger, L., Mičík, M. & Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer. *Ekonomie a Management*, 21(1), 224–237.
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing Management*, 3(1), 78–122.
- Google (2019). Saatavilla: < <https://www.google.com> >. Viitattu 8.4.2019
- Kaplan, A. M. (2015). Social media, the digital revolution, and the business of media. *International Journal on Media Management*, 17(4), 197–199.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59–68.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J. & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7–20.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Micík, M., & Micudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171–189.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.

- Nugroho, A. H. & Liswandi. (2018). The influence of employer attractiveness, corporate reputation and the use of social media towards intention to apply for a job. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(7), 553–565.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B. & Pauwels, K. (2013). Social media metrics — A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Schivinski, B. & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a successful employment brand. Saatavilla: <<https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>>. Viitattu 4.2.2019
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73.